
Commissionnement sur ventes de produits financiers aux PTT (1972-1991)

Transformation des pratiques professionnelles et régulations collectives

Nadège Vezinat



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/histoiremesure/6204>

DOI : ERREUR PDO dans /localdata/www-bin/Core/Core/Db/Db.class.php L.34 : SQLSTATE[HY000]

[2006] MySQL server has gone away

ISSN : 1957-7745

Éditeur

Éditions de l'EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2017

Pagination : 135-164

ISBN : 978-2-7132-2702-8

ISSN : 0982-1783

Référence électronique

Nadège Vezinat, « Commissionnement sur ventes de produits financiers aux PTT (1972-1991) », *Histoire & mesure* [En ligne], XXXII-2 | 2017, mis en ligne le 31 décembre 2019, consulté le 08 janvier 2021. URL : <http://journals.openedition.org/histoiremesure/6204> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/histoiremesure.6204>

© Éditions de l'EHESS

Commissionnement sur ventes de produits financiers aux PTT (1972-1991) Transformation des pratiques professionnelles et régulations collectives

Nadège VEZINAT *

Résumé. L'article montre que l'instauration d'un dispositif d'intéressement sur les ventes de produits financiers effectuées par les agents des PTT n'est pas propre à des modes de management récents et a rempli trois fonctions sur la période étudiée. Le commissionnement a transformé les pratiques professionnelles des agents, récompensé l'investissement personnel et permis, par une mesure objective des ventes effectuées, d'offrir des progressions de carrière aux meilleurs vendeurs. Toutefois, ce dispositif a également suscité des contournements ou modifié les rapports des conseillers financiers aux collègues et supérieurs hiérarchiques au sein du bureau de poste. Il a enfin été l'enjeu de régulations collectives qui font apparaître que c'est moins l'individualisation des rémunérations, ou ce sur quoi elle porte, qui a posé problème, que la transformation des rapports de force entre les groupes professionnels qui ont successivement bénéficié du dispositif instauré.

Mots-clés. commissionnement, part variable, intéressement, administration, ventes, France, xx^e siècle

Abstract. Commissions on Financial Product Sales at the French Post Office (PTT) (1972–1991): Transformation of Occupational Practices and Collective Regulations.

This paper shows how the establishment of a profit-sharing mechanism for PTT agents when selling financial products is not a wholly new management device. On the contrary, one can distinguish three uses of commissions in the two decades studied here. The payment of commissions has transformed the professional practices of agents and rewarded personal investment. By introducing an objective measure of sales, it has offered career progression opportunities for the best salespeople. However, this mechanism has also been misused or changed the relationships of financial advisors to their colleagues and superiors within the post office. Lastly, it has been the topic of collective regulations, from which it has emerged that the problem is less the individualization of earnings, or what this pertains to, than the transformation of power relations between the different occupational groups who have successively benefited from the commission payment system.

Keywords. commission, variable pay, profit-sharing, administration, sales, France, twentieth century

* Université de Reims Champagne-Ardenne, Laboratoire d'économie et gestion de Reims (REGARDS, EA 6292), chercheuse associée au Centre Maurice-Halbwachs (CMH, UMR 8097, CNRS, EHESS, ENS). E-mail : nadega.vezinat@univ-reims.fr

L'indexation des salaires aux résultats d'une activité de travail est parfois présentée comme une nouveauté et rattachée à des techniques de management récentes relevant du *new public management*¹. Or, si cette indexation n'est pas en soi nouvelle, le fait d'utiliser les primes comme un outil de normalisation et d'orientation des comportements fait apparaître comment certaines organisations, publiques ou privées, utilisent ce dispositif pour permettre à de nouvelles pratiques professionnelles de se développer en leur sein. En 2011, la part des indemnités et primes représentait 24,3 % de la rémunération brute totale des titulaires de la fonction publique d'État². En 2013, le rapport Pêcheur décomptait environ 1 700 régimes indemnitaires différents³. Loin de constituer une nouveauté, les diverses primes qui composent le traitement indemnitaire d'un fonctionnaire coexistent depuis longtemps avec son traitement indiciaire⁴. Selon les ministères et les périodes, un ensemble large et diffus de primes et commissions a permis d'individualiser en partie la rémunération des agents et de la lier à leur activité (les ventes conclues par exemple). Les premières primes de rendement ont ainsi été instaurées d'abord au profit des personnels du ministère des Finances par un décret du 22 mai 1926, modifié par un décret du 26 août 1945⁵. Ensuite un décret du 6 février 1950 « relatif à certaines indemnités dans les administrations centrales » est venu étendre ces primes à d'autres ministères « en vue d'obtenir des économies de personnel par l'accroissement de l'efficacité du travail ». Ce décret précise que des textes réglementaires déterminent par ministère les catégories d'agents susceptibles de bénéficier de ces primes ainsi que les modalités d'attribution de ces dernières.

Même si la possibilité d'avoir un dispositif d'intéressement dans les entreprises publiques du secteur concurrentiel date de 1986⁶ et qu'il a fallu attendre la loi du 2 juillet 1990 pour que soit posé expressément le principe de l'intéressement au profit des agents de la Poste⁷ et 2008 pour qu'il soit enfin mis en œuvre dans le cadre d'un accord⁸, cela ne signifie cependant pas qu'aucun dispositif de rémunération en fonction des efforts fournis par

1. C. HOOD, 1994.

2. F. AUDIER *et al.*, 2015, p. 215.

3. Rapport Pêcheur, 2013, Rapport à M. le Premier ministre sur la fonction publique, présenté par Bernard Pêcheur, 29 octobre, p. 215.

4. G. ROYER, 1993 ; P. ROBERT-DUVILLIERS & J.-M. PAUTI, 1975.

5. J. DUVEAU, 2006 ; O. IHL, 2007.

6. Ordonnance n° 86-1134 du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés.

7. Centre des archives contemporaines (désormais CAC) 19980498 art. 13, Instruction du 29 janvier 1992, Bulletin officiel des PTT : « Conformément à l'article 32 de la loi du 2 juillet 1990, portant nouveau statut de la Poste, le conseil d'administration de la Poste a décidé, dans sa séance du 26 novembre 1991, la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de commissionnement commercial à compter du 1^{er} janvier 1992. »

8. Assemblée nationale, Rapport sur « L'intéressement collectif dans la fonction publique », Michel Diefenbacher, mai 2009, p. 15.

chacun n'existait avant la transformation en 1991 de l'administration d'État des Postes, télégraphes et télécommunications (PTT) en entreprise publique. Aux PTT, le commissionnement renvoie à un dispositif d'intéressement sur les ventes effectuées qui contribue à la reconnaissance de la valeur des agents en rendant visibles leurs résultats. Ces primes n'en constituent pas moins une politique de récompense, individuelle le plus souvent mais pas toujours, comme nous le verrons dans cet article, qui vise à orienter les conduites⁹ vers des pratiques professionnelles « financières » et « commerciales » que les PTT souhaitent développer à côté des activités « courrier ». Dans les années 1970, les primes et remises sur les ventes de produits financiers se multiplient et donnent à voir les régulations collectives entre les différents groupes professionnels pouvant y prétendre. Grâce à un travail socio-historique réalisé auprès des PTT, nous nous proposons d'étudier comment les modalités de distribution et de répartition des primes offertes pour vendre des produits financiers évoluent entre 1965 et 1991, moment où les PTT cessent d'être une administration d'État pour devenir une entreprise publique. Un changement majeur dans l'affectation des ressources intervient en effet en 1965 quand le budget de la Caisse nationale d'épargne (CNE) est intégré au 1^{er} janvier 1965 au budget annexe des PTT¹⁰ – les bénéfices de leur collecte profitent alors en partie aux PTT au lieu d'être versés complètement au Trésor¹¹ –, ce qui modifie progressivement l'intérêt de l'administration vis-à-vis de son rendement financier. Cela explique notamment, à l'échelle de l'entreprise, l'intérêt à partir de 1965 pour un dispositif tel que le commissionnement qui apparaît comme le résultat d'une politique de développement du placement de produits financiers par la Poste.

Nous chercherons dans un premier temps à mettre en lumière l'orientation commerciale qui s'est développée au sein des services financiers des PTT en favorisant les dispositifs développant un intérêt à vendre auprès du personnel postal. Puis nous étudierons les effets produits par les modalités de répartition de ces primes qui se complexifient et s'affinent dans le temps. Nous nous pencherons enfin sur les effets de ces règles en termes d'incitation et de motivation pour ceux qui s'en voient gratifiés mais aussi en termes de conflits créés à l'occasion d'un désajustement entre le travail effectué et le commissionnement perçu (c'est-à-dire, dans notre cas de figure, d'un décalage entre celui qui perçoit l'intéressement et celui qui réalise la vente). La généralisation du commissionnement « à l'acte », c'est-à-dire sur chaque vente effectuée, a en effet été rendue possible parce que le groupe professionnel concerné, celui des conseillers financiers, s'est mobilisé pour en bénéficier.

9. O. IHL, 2007 ; E. CHELLE, 2011.

10. Article 20 de la loi de finances pour l'année 1965.

11. Ces bénéfices sont toutefois très limités ; à titre d'exemple, encore en 1989, les PTT ne conservent au titre du budget annexe que 4 % de leurs encours (CAC 19920461 art. 2, Magazine « L'assurance française », n° 641, 1^{er} au 15 décembre 1991, article « Les pas comptés de la Poste » par Bernard Dillies, p. 1326).

Le commissionnement a en effet pendant longtemps été assez peu individualisé entre les différents agents du bureau de poste qu'il concernait globalement. Le conseiller postal et financier qui effectuait les ventes à l'origine de cette prime financière n'en touchait cependant pas la majeure partie, laquelle restait dévolue au receveur des Postes, le chef du bureau de poste ayant également occupé la fonction de comptable public et de conseiller financier. Les régulations catégorielles émanant des personnels (associations professionnelles ou amicales) ont donc joué un rôle important pour déterminer les principes et conditions d'attribution de ces commissionnements, venant ainsi compléter le traitement indiciaire de ces agents publics.

1. Tournant commercial et ventes de produits financiers aux PTT : le commissionnement pour transformer les pratiques

Selon les administrations et les ministères, le recours à la prime varie. Certains travaux font état d'importants écarts entre les taux de primes des différents ministères. Si la hiérarchie des primes dépend de divers facteurs, « l'un des plus significatifs reste l'appartenance à un corps dont la mission consiste à collecter des ressources, à effectuer des missions rémunérées pour le compte de tiers ou à participer au contrôle, à la régulation de la dépense publique. C'est ainsi qu'on ne s'étonnera pas de voir les Douanes, la direction générale des Impôts et les services fiscaux, la direction de la Comptabilité publique et les services extérieurs du Trésor figurer en bonne place au palmarès¹² ». Parmi les primes nombreuses, nous allons ici nous centrer sur celles qui récompensent des placements de produits financiers par des agents postaux. Elles peuvent prendre des formes différentes, mais qu'il s'agisse de commissions (pourcentage reversé au vendeur, en général à taux fixe) ou de remises (pourcentage pris sur le montant de la vente effectuée), ces dispositifs ont tous en commun de mettre en place un intéressement pour les agents des PTT.

Au-delà de leur aspect incitatif¹³, ces dispositifs reconnaissent le mérite individuel de certains agents par une mesure de leur productivité mais elles gratifient également certaines pratiques professionnelles par rapport à d'autres. En ce sens, elles participent au développement et à la normalisation de comportements particuliers, comme, dans notre cas d'espèce, des ventes de produits financiers effectuées par les agents des PTT. Dans les années 1960, des remises sur les bons du Trésor, sur les emprunts¹⁴, sur les timbres

12. P. POUIGNAUD, 1985.

13. E. LAZEAR, 2004.

14. Parmi les placements des titres réalisés par les PTT se trouvent en 1963 les emprunts suivants : Crédit foncier, Électricité de France, Charbonnage de France, Crédit national, PTT, Caisse nationale des autoroutes, Emprunt national, SNCF. Centre d'accueil et de recherche

Présentation des sources archivistiques

L'enquête permettant de développer ces résultats est issue d'un travail socio-historique sur la genèse du métier de conseiller financier à la Poste entre les années 1950 et 2010 (voir N. VEZINAT, 2012). Elle s'appuie sur l'analyse de questionnaires, la réalisation d'entretiens et d'observations ainsi que sur le dépouillement d'archives. Ces dernières sont centrales pour étudier comment la question des rémunérations prend progressivement de l'importance dans les circulaires et notes de services puis suscite des réactions de la part des syndicats et amicales professionnelles.

Pour cette période, la plupart des archives sont dérogoires, c'est-à-dire qu'elles font l'objet d'une demande auprès du ministère de la Culture et nécessitent son autorisation officielle pour les consulter. Les archives qui ont pu être consultées sont principalement celles des archives nationales (du CAC à Fontainebleau et du CARAN à Paris). Elles appartiennent principalement pour cet article au fonds F/90 «Postes et Télégraphes et Ministère des PTT» qui contient notamment les archives du secrétariat général des PTT (1960-1970), en particulier les notes de la direction des services financiers et les échanges avec le ministre sur la question du développement des placements financiers.

postes ainsi que sur la loterie nationale étaient alors courantes pour les agents des PTT qui plaçaient ces produits particuliers. Ces dispositifs rejoignent également ceux qui se pratiquaient dans le secteur bancaire :

« le placement des emprunts est pour lui, grâce aux commissions qui lui sont réservées par l'État ou les collectivités émettrices, une opération très rémunératrice. [Le banquier] a donc un intérêt direct à démarcher à domicile les clients et à utiliser à cette tâche [...] des employés spécialisés, tandis que les guichets publics doivent se contenter de prévenir les souscripteurs éventuels par voie d'affiche ou, dans la meilleure hypothèse, de circulaire¹⁵. »

L'intéressement renvoie donc à un mécanisme double : d'incitation à modifier les comportements des travailleurs qui en bénéficient et d'individualisation des résultats de ces derniers.

des Archives nationales (désormais CARAN), DSF, Note au ministre du 17 octobre 1964 sur les remises, commissions et primes allouées en 1963.

15. P. AYMARD, 1960, p. 142.

Le commissionnement comme incitation à modifier les comportements

Les primes et premiers commissionnements se développent essentiellement aux PTT dans les années 1950, avec les gratifications attribuées au personnel¹⁶. Un arrêté du 18 mai 1954 modifié par l'arrêté du 31 décembre 1970 est venu réglementer les primes de propagande allouées par la Caisse nationale de prévoyance (CNP). Le principe de l'intéressement pour la CNE a, quant à lui, été posé dès 1959 (arrêté n° 868 du 9 avril 1959¹⁷). Ces primes ne récompensent jusqu'alors que le comptable, c'est-à-dire le receveur. Elles oublient les autres agents qui jouent un rôle important dans ces ventes. En 1963, les primes allouées par la CNP se divisent entre primes d'impulsion, primes de propagande et indemnités spéciales versées aux « agents pilotes ». Elles apparaissent comme des dispositifs qui orientent les pratiques professionnelles en ce qu'elles permettent de développer, à côté des activités centrées sur le courrier, des activités financières qui relèvent de la banque de réseau.

En n'étant cependant pas sans effet sur celui qui la reçoit, la prime produit un effet de classement symbolique :

« Ainsi chiffrés, les êtres peuvent entrer dans le domaine de la comparabilité, avec son corolaire direct : la compétition, et les trophées qui la rendent visible¹⁸ ».

Cette émulation – ou compétition – est d'autant plus vive que l'insuffisance des crédits ne permet pas en 1963 de récompenser tous les bureaux de poste¹⁹. Le prélèvement d'un pourcentage déterminé sur les bénéfices récoltés permet en 1966 de récompenser tous les agents à hauteur de leurs efforts respectifs. Sans pouvoir mesurer aussi précisément pour toute la période considérée ce que représentent ces dispositifs d'intéressement à la production, un ordre de grandeur de ce qu'ils représentent – globalement ainsi que pour chaque catégorie d'agent – peut être identifié grâce aux études d'un groupe de travail dédié à la question de la promotion de la CNE :

« L'ensemble des remises conduirait sur le plan national, à un total voisin de 10 millions de francs pour une production CNE d'environ 10 milliards de francs en 1966, ce qui représente 2,5 % des bénéfices réalisés par la CNE dans cette même année [...]. Pour la région parisienne, ceci représenterait en moyenne : pour le chef d'établissement, 2000 F ; pour chacun des agents du service général, 160 F ; pour le budget de propagande, 440 F²⁰. »

16. Sur les gratifications attribuées au personnel, voir la circulaire n° 941 du 12 juillet 1954 (CARAN, F90 21 106).

17. CAC 19980498 art. 12, Primes et commissions, Notes (1954-1993), DGP, Direction du Réseau, « Primes de développement », Réunion du 7 juillet 1987.

18. E. CHELLE, 2011, p. 414.

19. Circulaire n° 1136 série D du 18 mars 1963.

20. CARAN, F90 21 106, Directions des Services postaux de la région de Paris, Rapport du groupe de travail chargé d'étudier les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir la CNE (Groupe Simon), 05/05/1967.

Cela signifie que, pour 72 % des receveurs qui gagnent en 1968 entre 14 000 et 18 000 francs de rémunération indiciaire brute²¹, les 2 000 francs reçus en moyenne pour leurs remises CNE n'est pas négligeable – même si, derrière une même appellation, les différences indiciaires entre un receveur de cinquième classe et un receveur de classe exceptionnelle peuvent être très importantes.

La mise en œuvre d'une formule plus généralisée d'intéressement du personnel est d'ailleurs préconisée et défendue par ce même groupe de travail Simon²². Chargé d'étudier les moyens susceptibles de contribuer au développement de la CNE, ce groupe de travail a notamment proposé de « susciter la participation active du personnel de tous les bureaux en l'intéressant aux résultats obtenus²³ », et de compléter cette mesure d'une « superprime » que les meilleurs agents de chaque région (un receveur quelle que soit la classe du bureau et un préposé) recevraient pour leur action particulièrement efficace en faveur de la CNE.

Mais un virage est amorcé au sein de l'administration à partir du milieu des années 1960, quand les services financiers ne constituent plus une activité marginale pour le bureau de poste et qu'un phénomène de bancarisation massif des ménages français conduit les banques à se concurrencer entre elles. La compétition entre des différents organismes financiers et bancaires démarre quand les lois Debré de 1966 ouvrent le marché des particuliers aux banques, provoquant un élargissement progressif de leur sphère d'action et une redéfinition importante du marché bancaire qui les pousse à rechercher des dispositifs de mobilisation de leurs agents. Elles instaurent de ce fait, dans le but de fidéliser leur personnel, une politique d'individualisation des salaires par le biais d'un intéressement basé sur les résultats de l'entreprise²⁴. L'association amicale des receveurs et chefs de centre propose d'ailleurs dans des « notes de synthèse » datées du 23 février 1967 des suggestions sur « l'intéressement à la production » en s'appuyant sur ce qui se pratique dans les caisses d'épargne :

« On pourrait penser que s'agissant d'organismes qui n'ont d'autre raison d'être que de collecter l'épargne, le salaire devrait suffire. En réalité, [...] les cadres, même supérieurs, ainsi que le personnel d'exécution reçoivent une gratification dépendant de la production²⁵. »

21. O. JOIN-LAMBERT, 2001, p. 201.

22. CARAN, F90 21 106, Notes Groupe de travail Simon, 10/05/1967.

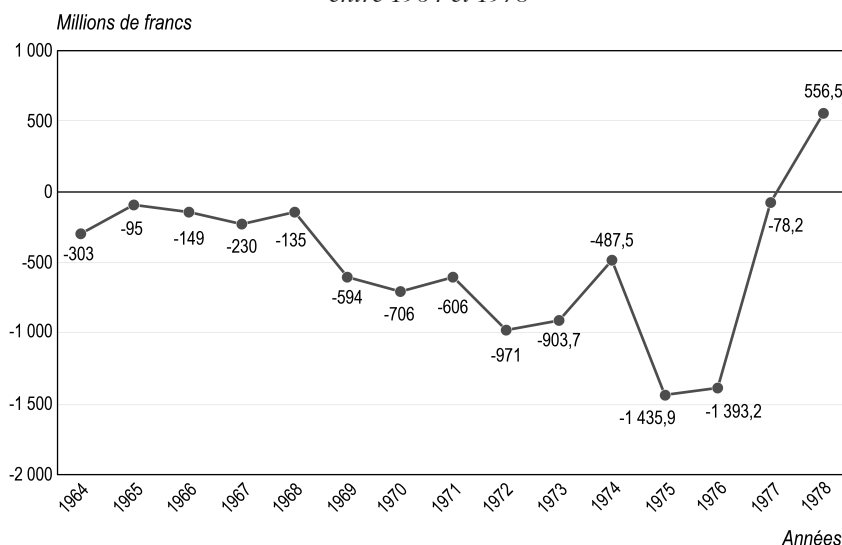
23. CARAN, F90 21 106, Conférence des directeurs régionaux et chefs de services spéciaux, Paris 11-12 mai 1967, « Questions relevant de la direction des Services financiers » procès-verbal ; ministère des Postes et Télécommunications, Direction des Services financiers, Développement de la CNE.

24. V. DEJONGHE & C. GASNIER, 1990 ; P. PETIT & M. VERNIÈRES, 1990.

25. CARAN, Courrier de l'Association amicale des receveurs et chefs de centre des Postes et Télécommunications, au secrétaire général des Postes et Télécommunications, 23 février 1967.

À partir de ce changement important de contexte et de règles du jeu, les banques connaissent une phase de libéralisation croissante et se lancent dans une « course aux guichets », c'est-à-dire une implantation rapide de guichets bancaires afin d'aller chercher le client et de procéder les premiers à sa bancarisation²⁶. Cette concurrence n'est pas sans impact sur les services financiers des PTT, et cela d'autant qu'avec l'exigence d'équilibre du budget des PTT instaurée en 1965 et l'absence de ressources propres et de compensations pour charges indues, la Poste connaît d'importants déficits : les bilans d'exploitation des services financiers entre 1964 et 1978 montrent ainsi les déficits chroniques de la branche postale (Figure 1).

Figure 1. *Bilan d'exploitation des services financiers des PTT entre 1964 et 1978*



Sources. *Rapports sur la gestion financière et la marche des services des PTT pour l'année...* (1964-1978)

Lecture : En 1964, le bilan d'exploitation des services financiers présente un déficit de 303 millions de francs.

En utilisant les rapports annuels sur la gestion financière et la marche des services des PTT, donnant de manière comparable d'une année à l'autre les bilans d'exploitation entre autres données chiffrées, il a été possible de retracer l'évolution du bilan d'exploitation des services financiers de la Poste entre 1964 et 1978. Ce graphique s'arrête en 1978, car si jusqu'à cette date on trouve encore trois comptes différenciés (poste, services financiers et

26. P. COUPAYE, 1978.

télécommunications), à partir de 1979 ne figure plus dans ces rapports que l'état du déficit d'exploitation de la Poste (poste et services financiers mélangés). Le déficit financier est donc biaisé par le déficit postal (dû notamment aux charges des bureaux de poste ruraux) et l'évolution des services financiers s'en trouve par conséquent moins visible.

Ce graphique montre également que les bénéfices des services financiers sont récents. Il faut attendre 1978 pour que le bilan soit positif pour la première fois depuis 1964. Ce qui ne signifie d'ailleurs pas qu'après 1978, la Poste cesse d'être déficitaire. Les déficits consécutifs relevés entre 1964 et 1978 s'expliquent de manière générale par la lourde charge que représentent les chèques postaux et par les coûts en termes de personnels qui sont considérables et que les bénéfices de la CNE, pour lesquels les PTT ne conservent qu'une infime partie, ne parviennent pas à combler²⁷. Ces chiffres s'expliquent également en partie parce que, historiquement, la Poste ne disposait pas des fonds qu'elle collectait : les PTT collectaient des fonds au profit à la fois de l'État (les fonds des comptes chèques postaux étant versés directement au Trésor) et de circuits de financement spécifiques (les fonds de la CNE étant utilisés par la Caisse des dépôts et consignations)²⁸. Même si les PTT ont été dotés d'un budget annexe depuis 1923, les sommes d'argent collectées ne leur sont pas affectées en tant que ressources propres et demeurent considérées comme des fonds d'État que le Trésor utilise comme il le souhaite.

Dans ce contexte à la fois concurrentiel et déficitaire, la nécessité d'une réorientation des services financiers de la Poste est abordée et leur suppression envisagée : le choix entre s'effacer, chercher la complémentarité ou jouer la concurrence est alors posé pour cette administration d'État²⁹. Plusieurs éléments de contexte ont cependant conduit la Poste à développer ses services financiers et à attribuer progressivement au receveur un rôle lui faisant endosser des « qualités de collecteur de fonds de toute nature et [...] compétences techniques de conseiller financier³⁰ ». Ses efforts pour aider la trésorerie de l'État dans ses immenses besoins de financements, notamment lors de la crise économique de 1974, sont reconnus. La législation de 1978

27. Le déficit record (1 435,9 millions de francs pour les services financiers de la Poste en 1974) est d'ailleurs enregistré en 1975, laissant supposer qu'il s'agit des répercussions du choc pétrolier.

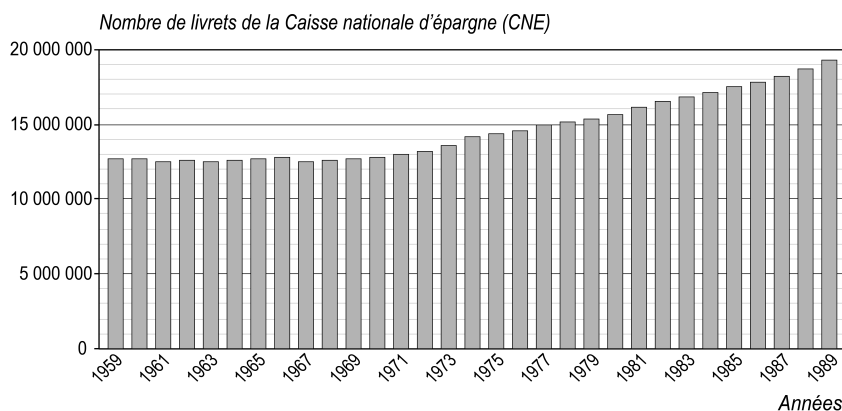
28. CAC 19980498 art.9, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, secrétariat d'État à l'Industrie, La Poste, siège social, direction des clientèles financières, sous-direction marketing de la distribution, bureau d'enquête centrale des services financiers (1968-1997), séminaire de projet ENSPTT, thème « Les services financiers de la Poste face à la concurrence », février 1987, étude présentée par Thierry Crop, Dominique Guerin, Marie Lloberes, Noureddine Moulahid, Adolphe Tchinda, p.30.

29. CAC 19940705 art.5, Étude préliminaire des orientations ouvertes aux services financiers de la Poste, « Groupe de prospective services financiers » (Préparation de la réunion du 22 janvier 1974), p.2.

30. *Mémento CNP (Caisse nationale de prévoyance)*, 1976, p.115.

rendant obligatoire la mensualisation des salaires constitue également une occasion de jouer un rôle dans le phénomène de bancarisation massive qui est lié avec la domiciliation des salaires³¹. 1987 est par ailleurs en France une année de crise boursière vis-à-vis de laquelle la Poste tire son épingle du jeu puisque le krach réoriente l'épargne des ménages et des entreprises vers des formes plus sûres³² dont elle fait en effet partie. Elle redevient l'organisation vers laquelle se tournent les Français et à laquelle s'adresse le Trésor pour «renflouer ses fonds». Cette caractéristique s'explique d'ailleurs par la «tradition culturelle française qui fait de l'État une sorte de garant contre les risques, et cela d'une façon beaucoup plus forte que dans des pays voisins, où l'État central a moins de force³³». Ce rôle de collecte correspond ainsi à une mission d'intérêt général qui demeure, malgré la libéralisation bancaire de 1966 (lois Debré) et l'arrivée massive de concurrents pour collecter l'épargne des Français. Une des interprétations pour expliquer le fait que les PTT ne s'effondrent pas face à cette concurrence nouvelle tient dans la mise en place d'un intéressement qui permettrait d'inciter des placements et notamment des ouvertures de livrets pour la CNE ou les comptes chèques postaux.

Figure 2. *Évolution du nombre de livrets de la Caisse nationale d'épargne (CNE) entre 1959 et 1989*



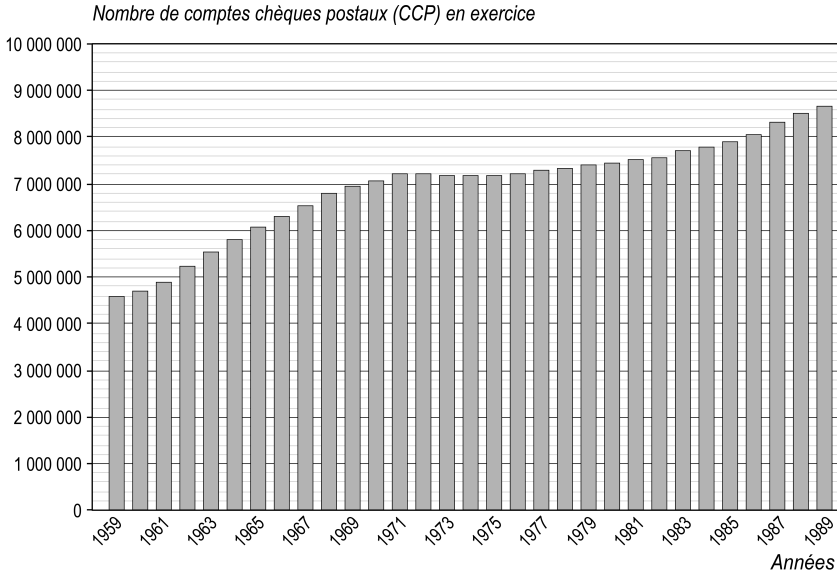
Sources. Statistiques du Comité pour l'histoire de la Poste.

31. CAC 19980498 art.9, séminaire de projet ENSPTT «Les services financiers de la Poste face à la concurrence», février 1987, p. 11.

32. CAC 20000507 art.3, «La crise boursière d'octobre 1987 profite-t-elle à la Poste ?», DGP/Direction financière, janvier 1989, affaire suivie par Éric Nicolas.

33. A. GUESLIN & M. LESCURE, 1995, p. 49.

Figure 3. *Évolution du nombre de comptes chèques postaux (CCP) en exercice entre 1959 et 1989*



Sources. Statistiques du Comité pour l'histoire de la Poste.

La vente de produits financiers prend alors une importance suffisante pour que les grandes orientations des PTT en soient affectées : le rapport du groupe de travail Simon pour promouvoir la CNE propose ainsi d'organiser un changement de perspective et d'attitude (« accueillir un client et non un usager »), un effort publicitaire (« faire connaître la CNE au public du bureau de poste ») mais insiste également sur la formation des agents dédiés à ce travail de promotion (« aider les agents à être des conseillers financiers compétents³⁴ »). Le « tournant commercial » identifié par Odile Join-Lambert³⁵ au cours des années 1970-1980 s'est traduit par la mise en place d'une direction de l'action commerciale (DAC) en 1972, dont la mission est d'assurer « la sensibilisation et la formation des agents aux techniques de vente. [Elle] veille à ce que les personnels en contact avec la clientèle disposent de documents, d'argumentaires appropriés, d'informations relatives à la concurrence et de recettes de vente et en font bon usage³⁶. »

34. CARAN, Postes et Télécommunications, Direction des services postaux de la région de Paris, « Rapport du groupe de travail chargé d'étudier les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir la CNE », 5 mai 1967.

35. O. JOIN-LAMBERT, 2001.

36. Archives Odile Join-Lambert, *Annales du conseil commercial des Postes*, t. 2, 1973, p. 136.

Ce tournant commercial a eu pour corollaire le développement d'une acceptation à vendre, pour les agents, qui s'est traduite par un accroissement de leurs compétences de vendeurs et, pour les aider à atteindre leurs objectifs, la mise en œuvre d'un commissionnement. Dans les administrations d'État, il apparaît qu'une forme d'intéressement « contribue à faire accepter la hiérarchie et l'absence de perspectives de promotion³⁷ ». Ces dispositifs ont ainsi été mis en place aux PTT car, très tôt, les receveurs ont demandé à ce que soit reconnu leur travail par le biais d'un intéressement autre que symbolique. Ainsi en 1967, l'association amicale des receveurs propose au secrétaire général des Postes et Télécommunications différentes mesures, parmi lesquelles à la fois un aménagement des locaux dans un but de discrétion (afin de recevoir la clientèle en toute confidentialité) et un intéressement sur la production. Elle y explique notamment la chose suivante :

« s'agissant d'initiatives, de tâches nouvelles, d'efforts supplémentaires demandés, se plaçant au-delà de l'exécution routinière des opérations, tous les rapporteurs (sauf un) estiment que les receveurs et leur personnel doivent être intéressés par des remises (non symboliques) au développement souhaité par l'Administration, d'autant plus (beaucoup le font observer) qu'en cas de réussite, il y a un contre coup à craindre (diminution des Bons du Trésor et des Emprunts PTT)³⁸ ».

La question soulevant la possibilité du commissionnement dans ce type d'organisation publique traverse d'autres administrations postales à travers l'Europe : dans ce cadre, la conférence européenne des administrations des Postes et des Télécommunications a rédigé en 1970 un rapport de synthèse sur la gestion et l'intéressement du personnel en Europe où il apparaît que « la plupart des Administrations stimulent les initiatives du personnel en matière de suggestions en accordant des primes ou des récompenses pécuniaires³⁹. » Ce type de pratiques se généralisant aussi bien dans d'autres institutions postales étrangères que dans des organismes bancaires français proches (comme le Crédit agricole ou les caisses d'épargne), les PTT affinent les dispositifs développant l'intérêt à vendre des agents. Les PTT peuvent alors être perçus comme un laboratoire social, en avance sur le reste de la fonction publique d'État dans l'usage de ces primes, en ce qu'ils reprennent pour partie des dispositifs en vigueur dans le secteur bancaire en suivant un phénomène de « dépendance au sentier⁴⁰ » qui permet de comprendre la force structurante des trajectoires des institutions proches de celle qui est étudiée.

37. O. JOIN-LAMBERT & Y. LOCHARD, 2010, p. 170.

38. CARAN, Courrier de l'Association amicale des receveurs et chefs de centre des Postes et Télécommunications, au secrétaire général des Postes et Télécommunications, 23 février 1967.

39. CARAN, Conférence européenne des administrations des Postes et des Télécommunications, « La gestion et l'intéressement du personnel, Rapport de synthèse », 1970, Groupe de travail : Allemagne (RFA), Belgique, France, Italie.

40. P. PIERSON, 2000 ; J. MAHONEY, 2000 ; J. MAHONEY & K. THELEN, 2010.

Les notions d'apporteur et de réalisateur de la vente pour individualiser les primes

Plusieurs dispositifs permettent de mesurer le rôle de chacun. La prise en compte progressive des différences de résultats des agents chargés de vendre devient palpable avec la création en 1973 d'une médaille de collecte de l'épargne qui vient récompenser les « agents ayant participé de façon active à l'expansion de la Caisse nationale d'épargne et plus généralement de la collecte de l'épargne⁴¹. » La mise en place de cette distinction basée sur une mesure des montants récoltés ne peut être dissociée de la création, en 1972, de la direction de l'action commerciale, dont la mission est de développer les résultats commerciaux des agents du terrain en y mettant les moyens nécessaires. Les primes d'impulsion mises en place pour des produits non CNP (primes CNE et épargne logement) datent également de 1973 pour les préposés et quelques autres agents identifiés précisément⁴². Dans les années 1970, les primes les plus avantageuses financièrement, et donc les plus recherchées, demeurent cependant les primes de propagande CNP. Ainsi, après que la participation effective aux actions de prospection en faveur de la CNP d'un nombre de plus en plus grand d'agents du service général et de la distribution ait été remarquée, la récompense financière ponctuelle devient peu à peu plus qu'un seul mode de reconnaissance⁴³.

En se généralisant, elle peut aussi apparaître comme un substitut à une revalorisation salariale. Dans la mesure où ces primes se sont développées dans l'administration publique sous différentes formes dans les années 1950-1960⁴⁴, on peut se demander si elles ne constituent pas une manière de détourner en partie la grille indiciaire. Cette hypothèse est d'autant plus probable que l'incitation à vendre par une individualisation progressive des rémunérations s'est développée suite notamment au « mouvement indiciaire » de 1961 qui a entraîné des revalorisations en chaîne des rémunérations des fonctionnaires, lequel a produit des effets inflationnistes importants et conduit la direction du Budget à mettre en place d'autres types de rémunérations hors échelle⁴⁵.

41. Service national des archives de la Poste (désormais SNA), direction générale des Postes (DGP), direction des Services financiers (DSF), Note de service du 1^{er} juin 1973 du directeur des services financiers, M. Dordain, à l'attention des directeurs régionaux et départementaux des postes, sur les médailles de la collecte de l'épargne, en référence à l'ordre de service du 19 mars 1973 (Doc. 113 Po 50).

42. CARAN, F90 21 106, Direction des Services financiers, Note du directeur des Services financiers, M. Rachapt, en date du 29 décembre 1966 pour le secrétaire général des Postes et Télécommunications, « Objet : Développement de la Caisse nationale d'épargne », p. 2 ; Primes d'impulsion Caisse nationale d'épargne et autres (EL) (PRE et autres) : BO 1973 132 Po 58, p. 297.

43. J. DUVEAU, 2006.

44. M. GUILBERT, 1960.

45. P. BEZES, 2004, p. 77 ; *id.*, 2009.

Progressivement, les commissionnements se font donc plus intéressants et un intérêt à vendre se fait jour chez les bénéficiaires de ces primes : « Chaque contrat générait un commissionnement et c'est là que celui qui se dirigeait vers le commercial y trouvait un intérêt⁴⁶ ». Évoluant dans un marché du travail fermé⁴⁷, les formes d'appréciation du travail de ces fonctionnaires se modifient également dans le temps⁴⁸ : passant de formats écrits à oraux, validant un avancement de grade ou la perspective d'une ascension professionnelle, elles s'individualisent progressivement et mettent plus facilement en avant l'intérêt de l'agent. Son appétence à la vente est avivée et stimulée en interne par la mise en place d'un commissionnement à l'acte qui concerne d'abord plutôt les receveurs. Outre ce commissionnement « à l'acte », c'est-à-dire produit par produit, un commissionnement mieux partagé est ensuite institué grâce à l'identification, non plus seulement du vendeur, mais aussi de l'apporteur des ventes. Le développement de l'intéressement des agents se complexifie alors au fil du temps, au sein de l'administration d'État – qui distingue bientôt le réalisateur et l'apporteur de la vente – et amène les agents qui peuvent en bénéficier à le rechercher. Avec l'instauration progressive d'un intéressement visant à récompenser les efforts de chacun, encore faut-il pouvoir mesurer leurs rôles respectifs. Des conceptualisations de type « apporteur » et « réalisateur » vis-à-vis des ventes effectuées ont ainsi été rendues effectives pour que l'organisation distingue la part prise par chacun de ses agents (receveurs, facteurs, guichetiers...) dans les ventes comptabilisées par l'administration. Une circulaire du 15 juillet 1974 vient ainsi définir le rôle de l'apporteur et donner une nouvelle répartition des primes de propagande :

« Par analogie avec les dispositions en vigueur dans le réseau des comptables du Trésor, il a été décidé de reconnaître le rôle de ces agents dénommés "apporteurs" et de les faire bénéficier d'une fraction des primes de propagande de la Caisse nationale de prévoyance⁴⁹. »

Pour être reconnu en tant qu'apporteur, l'agent doit soit découvrir le client, soit recueillir auprès de lui des informations permettant de cerner ses besoins, sensibiliser le client à un produit financier d'assurance-vie, voire obtenir de lui « un rendez-vous ferme avec le comptable ou son représentant⁵⁰. » Pour avoir une idée de cette prime, qui est distribuée trimestriellement, une somme forfaitaire égale à 10 % du montant des opérations effectuées au cours du trimestre est attribuée au comptable en compensation des frais de propagande à sa charge ; puis, sur le montant restant disponible, des gratifications sont attribuées au personnel en fonction du nombre d'agents apporteurs. Ainsi,

46. Extrait d'entretien avec un receveur distributeur retraité, homme, fonctionnaire, né en 1936, en région, entré à la Poste en 1964 comme facteur.

47. C. PARADEISE, 1988.

48. O. JOIN-LAMBERT & Y. LOCHARD, 2010.

49. SNA, Bulletin officiel des PTT, 1974, Circulaire du 15 juillet 1974, Doc. 238 Po 92, E, SF 676, p. 379.

50. *Ibid.*, p. 380.

« les comptables n'ayant aucun agent sous leurs ordres conservent l'intégralité des remises⁵¹ ». Par rapport à la prime d'impulsion CNE, les produits de la CNP connaissent un attrait plus important : en effet, la remise sur le produit CNP est de 40 % si le conseiller est à la fois l'apporteur et le réalisateur, de 20 % s'il n'est que le réalisateur.

Les apporteurs ont un rôle décisif en ce qu'ils informent les conseillers financiers des besoins et projets de la clientèle afin que le produit proposé soit le plus adapté. Ainsi, pendant les campagnes de vente, une lettre signée du facteur prévenait-elle les clients que le conseiller financier les contacterait pour leur présenter le produit. Les apporteurs constituent donc un appui considérable pour les conseillers itinérants qui bénéficient des contacts privilégiés de l'apporteur avec la population pour pouvoir effectuer des ventes. Les visites à domicile représentent alors 50 à 70 % des rendez-vous des conseillers financiers ; le choix des personnes à contacter pour tel produit financier plutôt que tel autre est rendu possible de manière raisonnée grâce à cette notion d'apporteur. Ainsi sont récompensés à la fois les conseillers financiers qui réalisent la vente mais aussi les agents du bureau de poste (le receveur, le guichetier et le facteur) qui leur apportent des rendez-vous.

Seule une bonne relation entre le conseiller financier et ses apporteurs peut cependant permettre à ce système de fonctionner de manière pérenne. Le fait d'informer les apporteurs du déroulement de l'entretien permet que ces derniers se sentent plus concernés et les incite à entretenir de bons rapports avec les conseillers financiers :

« Les conseillers postaux et financiers sont en définitive bien plus que des guichetiers. L'assimilation est dangereuse en ce sens qu'elle est de nature à susciter des jalousies. Or, dans ce domaine, il est important que les relations avec le service des guichetiers soient excellentes, non seulement sur le plan des relations personnelles, mais aussi sur celui de l'envoi ou du renvoi de clients potentiels sur la position du conseiller. On devrait trouver aussi des liaisons qui sont jusqu'à maintenant à vrai dire peu fréquentes, avec les préposés à la distribution⁵². »

Grâce au facteur qui connaît bien ses usagers et les événements qui traversent leurs vies (mariage, naissance, décès), le conseiller financier peut proposer le produit attendu ou susceptible d'être souhaité et réaliser plus facilement des ventes. Si, dans les années 1970, ce sont encore les receveurs qui remplissent la fonction de conseiller financier, une transformation s'opère au milieu des années 1980, avec la dévolution progressive de cette fonction à d'autres agents du bureau de poste que les receveurs. La fonction ayant précédé la reconnaissance du métier, qui n'interviendra officiellement qu'en 1991, la situation est complexe : la fonction de conseiller financier peut être occupée

51. *Ibid.*, p.382.

52. *PTT Info, Mensuel d'informations générales des Postes et Télécommunications*, juin 1985, n° 571, p. 2.

à temps partiel par un agent du bureau de poste qui réalise des ventes tout en demeurant dans son métier d'origine, le plus souvent guichetier. Le métier de conseiller postal et financier est créé en 1984 et avec lui la question du commissionnement de ces agents, groupe professionnel émergent⁵³ dans l'administration, apparaît.

La notion d'«apporteur» a été conçue pour rémunérer chacun à la hauteur de son travail effectif. Ainsi, pour valoriser les apporteurs et dynamiser leur action, des «clubs apporteurs» ont été créés localement afin d'établir un palmarès des meilleurs. Le premier club d'apporteurs de la Poste sera ainsi formé en 1994 à partir d'un challenge permettant un classement des meilleurs apporteurs : sur les 200 apporteurs du groupement ayant amené au moins un rendez-vous, seuls les 12 premiers font partie du club. Être membre de ce club permet de gagner des prix qui s'ajoutent au commissionnement. Sur l'année 1994, les apporteurs du groupement en question avaient procuré 3 213 rendez-vous ; 1 202 provenaient des agents de la distribution (facteurs) et 2 111 du service général (bureau de poste). Ces 3 213 rendez-vous représentaient 30 % des rendez-vous honorés par les conseillers financiers. Sur ces 3 213 rendez-vous issus du travail des 200 apporteurs, 637 revenaient aux 12 membres du club, montrant un niveau supérieur d'implication dans la prise de rendez-vous avec le conseiller financier pour ces «clubistes». Afin d'impliquer également davantage les apporteurs non-clubistes, un challenge par équipe leur a été ouvert spécifiquement⁵⁴.

Cette notion d'«apporteur» constitue une première étape dans le phénomène d'individualisation des résultats. Si la possibilité d'intéresser les agents est progressivement devenue plus courante et légitime à partir des années 1970, les modalités d'attribution et de calcul de ces dispositifs de commissionnement ont peu à peu évolué et n'ont pas été sans produire des effets de différents ordres, du fait, par exemple, que le vendeur soit nominativement identifié et que les produits ne soient pas tous commissionnés (seulement certains «actes» déclenchant un intéressement).

2. Motivation, jalousie, dualisation des produits et contournements du dispositif de commissionnement

Les commissions sur ventes de produits ou services relèvent de la catégorie de la prime : elles s'ajoutent au traitement indiciaire et, de ce fait, agissent comme une incitation, qui récompense l'investissement au travail mesuré individuellement. Ce dispositif modifie les comportements en normalisant et en

53. C. GADÉA & D. DEMAZIÈRE, 2009.

54. Archives privées Nadège Vezinat, Documentation personnelle d'un animateur des ventes rencontré en entretien.

valorisant certaines pratiques au détriment d'autres et, de ce fait, reconfigure les rapports aux collègues et produit chez certains agents une optimisation des modalités de distribution de ces primes.

Valorisation de l'investissement personnel mais effets induits sur le rapport aux collègues

Le dispositif d'intéressement permet d'abord de valoriser les agents qui s'engagent plus dans leur travail⁵⁵ : le placement des produits financiers se réalisait en effet souvent le soir quand, après une journée au guichet, le postier faisait du porte-à-porte pour vendre les produits dont disposait son administration. Ces dispositifs financiers jouaient un rôle motivationnel et suscitaient un engagement supplémentaire dans le travail en récompensant, par une évaluation quantitative, les efforts de certains. Les récits biographiques effectués avec des agents en poste ou retraités évoquent ainsi la notion « d'investissement personnel » :

« Nous, à l'époque, si on avait eu les outils qu'il y a aujourd'hui mais alors on aurait pu faire plein de choses ! À l'époque donc, on a navigué à vue finalement, donc ça paraissait plus simple parce qu'on nous demandait que de collecter, mais on a démarré avec rien, la base de données était relativement floue : c'était les clients qui avaient un livret A chez nous, quoi ! Et ça demandait un investissement personnel parce que je me suis déplacé avec ma voiture, j'ai travaillé jusqu'à plus de 20 heures le soir, et en plus je faisais une heure de phoning par jour, entre midi et deux ! Alors il fallait y aller au charbon ! Alors aujourd'hui ce n'est pas plus ou moins facile, c'est différent ! »

(Homme, né en 1947, fonctionnaire, BEPC, entré à la Poste en 1966, conseiller postal et financier en 1986)

Ces récits de moments de démarchage s'effectuant en dehors des heures de travail, en se rendant directement au domicile de la clientèle ou dans des lieux passant, comme les supermarchés par exemple, sont récurrents chez ceux qui ont connu des avancements de grade et sont devenus par la suite conseillers financiers. Toutes ces progressions de carrière, qui ont validé une capacité à vendre, ont en commun de concerner des agents sélectionnés pour avoir joué le jeu de la promotion interne quand d'autres agents du bureau de poste refusaient ces missions :

« On travaillait avec rien, des fiches clients sur des papiers bristol rangés dans une boîte à chaussures dans le coffre de la voiture. J'allais chez les clients avec ma voiture personnelle le soir après ma journée au guichet. C'était du porte-à-porte pur et dur, c'était "à l'arrache". Il fallait en vouloir ! Et tout le monde dans le bureau ne voulait pas faire ça ! »

(Femme, née en 1957, fonctionnaire, conseillère postale et financière en 1987, animatrice des ventes entre 1992 et 1996, directrice de groupement / directrice des ventes depuis 2004)

55. V. FOREST, 2008.

Cette fonction non reconnue au sein du bureau de poste les place donc peu à peu en porte-à-faux vis-à-vis de leurs collègues. Alors que ces agents sont censés redevenir guichetiers entre deux clients, leurs rendez-vous, opérations sur le terrain, réunions et formations les empêchent concrètement de reprendre leur place dans le bureau de poste. Ce postier relate ainsi la situation ambiguë des conseillers postaux et financiers (COPOFI) des années 1980. La non reconnaissance claire et univoque de cette fonction a contribué à la mise à l'écart de ces agents au sein de leurs bureaux et à stigmatiser cette fonction de commercial :

« — [...] on avait cette chance à [bureau de poste X], de disposer d'un espace, avec une séparation vitrée, qui nous a permis de recevoir les clients en dehors du guichet. Et c'est là qu'est né le premier COPOFI c'est-à-dire conseiller postal et financier. Et on a commencé à recevoir les clients pour des ouvertures de compte, des choses comme ça, et c'est parti là-dessus. Alors ce n'était pas encore une fonction reconnue, on avait la charge de recevoir les clients, et puis entre deux clients, il fallait faire du courrier parce qu'il y avait énormément de courrier à cette époque, et le soir c'était la folie le départ du courrier.

— *Ce n'était pas une fonction à part entière...?*

— Bien sûr que non ! Avec tout ce que ça comporte, le ressenti dans le mauvais sens, avec les collègues. Les commerciaux de l'époque, c'était des planqués, c'était mal ressenti. C'est vrai qu'il y avait une masse de travail, et quand on était avec un client, on n'était pas au guichet, on n'était pas au courrier, on ne participait pas avec les autres. Donc c'était ça le démarrage du commercial, avec les activités, les réunions, les séminaires et les stands CNP.

— *C'est-à-dire ?*

— Disons, on organisait des stands dans les magasins, on a commencé comme ça. Un petit stand dans la galerie Mammouth, à l'époque, c'est devenu Auchan, à [ville du bureau de poste] on l'a fait à [X], c'était un Intermarché. Dans l'entrée, dans le hall, on distribuait de l'information, on récupérait des noms, avec un suivi, et puis il y avait une tombola. »

(Homme, né en 1954, fonctionnaire, BEPC, entré à la Poste en 1971, conseiller financier depuis 1991)

Le commissionnement, qui participe au développement de cette fonction commerciale en impliquant certains agents dans la professionnalisation progressive du métier de conseiller financier, modifie le rapport entre les agents du bureau. Derrière ce discours, il faut comprendre que ces agents « commerciaux » sont en partie ignorés par leurs collègues du bureau de poste qui les considèrent comme des « planqués » profitant de cette fonction pour « discuter » avec les clients au lieu d'effectuer leur part de travail collectif – plus ingrat car plus physique et rébarbatif – à l'arrière du bureau de poste. Dans les années 1980-1990, l'ensemble des agents est en effet censé participer au départ du courrier, à heure fixe et connue de tous. Les conseillers financiers sont cependant souvent en rendez-vous client au moment du départ du courrier et la charge de travail non effectuée par eux se reporte alors sur les autres agents du bureau de poste.

De plus, le début de valorisation de la fonction et le commissionnement qu'elle entraîne peuvent susciter des jalousies entre agents. Dans le monde de « l'égalité de traitement » des fonctionnaires, l'introduction d'une part variable dans la rémunération peut en effet paraître inéquitable pour certains et être perçue comme un affaiblissement du statut général de fonctionnaire qui favorise la reconnaissance des métiers et fonctions au détriment des corps⁵⁶ et présente le risque de laisser, avec ces mécanismes de plus en plus individualisants, des « générations orphelines⁵⁷ ». Ce sentiment se développe d'autant plus que la répartition du commissionnement, même avec les notions de vendeur et d'apporteur, ne prend pas en compte le travail effectué par les autres agents pour que l'activité non financière du bureau de poste soit assurée.

Risques de dualisation et de « cannibalisation » des produits vendus

L'introduction des rémunérations variables ne produit-elle donc pas des effets induits non désirés⁵⁸ ? En transformant la culture spécifique du service public qui valorisait jusque-là la qualité⁵⁹, les commissions sur ventes de produits financiers peuvent produire une démotivation pour le travail effectué. En ne prenant pas assez compte des motivations intrinsèques du travail tout en augmentant la pression vis-à-vis des résultats à obtenir et du niveau de productivité à atteindre⁶⁰, l'intéressement peut également conduire à instaurer une dualisation dans le travail de placement, les postiers ne cherchant à vendre que les produits soumis à un intéressement en ne respectant pas forcément l'intérêt du client. Ce défaut qui interroge sur la qualité du conseil donné s'accroît au cours des années 1980, à l'orée de la transformation des PTT en entreprise publique, quand la Poste infléchit sa politique commerciale en se positionnant sur les marchés porteurs. Peu à peu, au cours des années 1980, des notes de services viennent clairement favoriser certains produits plutôt que d'autres avec des typologies telles que « produits à développer en priorité », « produits à développer et/ou à conseiller », « produits à ne pas développer et à ne pas conseiller⁶¹ ». En 1991 encore, tous les produits financiers ne sont pas rémunérés et, quand ils le sont, ce n'est pas de la même façon :

56. F. AUDIER *et al.*, 2015, p. 218.

57. A. ALBER, 2017.

58. Voir M. BACACHE-BEAUVALLET, 2011, qui montre bien que le lien qui peut être fait entre rémunération de l'agent et productivité des services publics n'est pas toujours avéré. L'auteur analyse en effet les effets produits par l'introduction des primes à la performance dans la fonction publique et constate plusieurs effets pervers dont la rupture de l'égalité de traitement des usagers et la dévaluation de la motivation pour le travail en lui-même.

59. R. BLANK, 2000 ; J. PERRY & A. HONDEGHEM, 2008.

60. M. BACACHE-BEAUVALLET, 2011.

61. CAC 19980498 art. 11, Note de service du 20 juillet 1989 sur « La politique de développement des prestations financières de la Poste », Direction des Services financiers SB/B 2122 Sec.

« Pour les services financiers le commissionnement privilégie désormais la collecte des produits d'épargne et des placements en général, ou l'accroissement des encours des dépôts à vue et des comptes sur livret. En outre, la collecte externe – celle qui est « détournée » des réseaux concurrents et qui est mesurée à partir des chèques bancaires remis par la clientèle pour toute opération d'épargne-placement – peut, sous certaines conditions, faire l'objet d'un commissionnement supplémentaire. Les ouvertures de comptes – CCP ou d'épargne – ne sont pas commissionnées⁶². »

Apparaît alors une dualisation des produits proposés en fonction de leur type mais également du commissionnement engendré : d'un côté, se trouvent les produits d'assurance, avec des pourcentages de commissionnement élevés mis en place par la CNP, et, de l'autre, les produits financiers de la Poste, nettement moins commissionnés (dans les archives orales recueillies, les enquêtés parlent d'une différence qui va du simple au double), notamment par rapport à celles qui sont en vigueur et plus importantes dans le monde de la banque de réseau. À titre d'exemple comparatif, alors que le Crédit Lyonnais offre à ses vendeurs 5 francs pour chaque ouverture de carte bleue, la Poste ne donne aucun commissionnement sur ces produits malgré les campagnes de vente organisées sur le produit carte bleue. Cela signifie que le conseiller financier est incité par son organisation à vendre ce produit mais sans être récompensé sur ses ventes. Et sur les produits rémunérés hors CNP, le conseiller financier de la Poste touche 8 francs par PEL (plan d'épargne logement) vendu, alors que le Crédit agricole rémunère un PEL 30 francs. C'est d'autant plus négligeable que 4 francs sont attribués directement au receveur et que le conseiller partage les 4 autres francs avec l'ensemble du personnel du bureau (avec les guichetiers, le caissier...)⁶³. Avoir acté collectivement de la différence de commissionnement pratiqué avec le concurrent direct des PTT pour la distribution des produits financiers – un conseiller financier aux PTT perçoit donc environ 1 franc sur chaque vente de PEL quand son homologue du Crédit agricole touche 30 francs – montre la volonté pour ce groupe professionnel en cours de constitution de formaliser et d'objectiver le plus possible la situation de ses membres afin de porter leurs revendications directement auprès du ministère.

Les règles de commissionnement en vigueur aux PTT présentent enfin un risque de « cannibalisation » (terme employé par les PTT) des produits. L'instruction du 13 février 1992 instaure que le principe de la modulation du commissionnement en fonction du niveau de réalisation des objectifs est maintenu pour les conseillers financiers et les receveurs mais cette attribution « n'est désormais accordée que, dans la mesure où le bureau, dans lequel ils sont affectés n'a pas dépassé pour le ratio collecte brute/collecte nette, la valeur

62. CAC 19980498 art. 13, La Poste, « Éléments pour un dispositif de commissionnement nouveau », 21/08/1991.

63. CAC 19980498 art. 10, Réunion plénière des conseillers financiers de Paris, mardi 25 octobre 1988, ministère de la Recherche et de la Technologie, Groupe de travail n° 3, L'intéressement.

de 2,5. Cette mesure a pour but de limiter la “cannibalisation” des produits et à orienter prioritairement l’action des conseillers financiers vers la collecte “fraîche”⁶⁴. La cannibalisation des produits consiste pour un agent du poste à réutiliser l’argent placé sur un compte en modifiant le produit financier, c’est-à-dire en changeant les fonds d’affectation. Cette technique permet au conseiller financier d’être commissionné sur le nouveau produit, mais pour la Poste ce n’est pas de l’argent « frais » qui entre – seulement de l’argent qui passe d’un produit sur un autre. En poussant ces pratiques à l’extrême, ce système de « cannibalisation » des produits financiers fait que le conseiller financier touche malgré tout un commissionnement à chaque ouverture de produit. Les produits non rémunérés (le CCP, la carte bleue ou le compte titre) ne posent pas de problème particulier au sein du bureau de poste. Les produits faiblement rémunérés (l’épargne ordinaire, l’épargne logement, les SICAV, les SCPI, l’emprunt) sur lesquels la répartition est, en 1988, collective pour moitié (50 % chef d’établissement, 50 % personnel) ne permettent pas au conseiller financier qui fait la vente de toucher davantage que les autres personnels du bureau de poste, mais ne sont pas non plus sources de conflit en raison de leur faible importance. En revanche, les produits de la CNP, qui eux « prennent en compte l’effort et le travail du conseiller financier⁶⁵ », sont au cœur des revendications. En 1981, une répartition instaure que le receveur reçoit 30 %, le personnel 30 %, le réalisateur de la vente – généralement le conseiller financier – 20 %, et l’apporteur – le guichetier ou le conseiller financier – 20 %⁶⁶. Les conseillers financiers vont toutefois reprocher aux receveurs de ne pas tenir compte du réalisateur effectif de la vente et de ne pas appliquer ce texte ainsi que ce mode de répartition encore en 1988⁶⁷.

Ces détournements (dualisation et « cannibalisation » des produits, non application des règles d’attribution des primes favorisant leur « plus équitable » répartition), le tournant commercial non accepté par tous les agents et les revenus parfois non négligeables perçus par le commissionnement ont pu produire une diminution de la collaboration entre les agents. Cette stigmatisation des conseillers financiers a également pu être entretenue ou initiée par le receveur lui-même, qui s’est vu au cours des années 1980 être peu à peu démis de sa fonction de conseiller financier au profit d’un agent venu s’occuper de l’activité financière de son bureau de poste et réaliser les ventes à sa place. Cette démission ne s’est pas faite sans heurts puisqu’un

64. CAC 19980498 art. 13, Direction générale, Direction des clientèles financières, « Commissionnement des produits financiers en 1993 », 8 janvier 1993.

65. Extrait d’entretien (homme, fonctionnaire, entré à la Poste en 1966, détaché pour la CNP en 1986, conseiller financier en 1991, conseiller spécialisé en immobilier en 2002, retraité au moment de l’entretien).

66. SNA, Bulletin officiel des PTT, 13 janvier 1981.

67. CAC 19980498 art. 10, Réunion plénière des conseillers financiers de Paris, mardi 25 octobre 1988, ministère de la Recherche et de la Technologie, Groupe de travail n° 3, L’intéressement.

certain nombre de receveurs ont eu le sentiment d'être dépossédés de leur « pré carré ».

3. Régulations collectives au sein du bureau de poste

Le tournant dans l'adaptation du commissionnement correspond à la fois aux défauts intrinsèques du dispositif⁶⁸ et au développement d'une fonction spécifique de conseiller financier. Alors que celui-ci prend progressivement à sa charge l'activité financière jusque-là dévolue au receveur⁶⁹, le système de commissionnement postal n'évolue pas. Des revendications collectives sont donc nécessaires pour qu'une adaptation de la rémunération soit rendue possible, sous couvert de ne pas affronter trop directement ou frontalement l'amicale des receveurs qui bénéficient de la non-actualisation du système – avantageuse pour eux dans la mesure où ceux-ci n'effectuent plus les ventes mais perçoivent encore les primes qui y sont rattachées. Ce sont tout à la fois l'activité à temps partiel du conseiller financier (qui demeure avant tout un guichetier), la faiblesse numérique des conseillers financiers à plein temps, et le fait que les conseillers financiers ne forment pas dès le départ un groupe professionnel, qui ont permis un tel désajustement.

Un désajustement entre le vendeur et le bénéficiaire du commissionnement

En 1988, les conseillers financiers réunis collectivement dans le cadre d'une réunion plénière remarquent que les demandes de l'administration à leur égard s'accroissent (campagne tout au long de l'année, disponibilité totale, objectifs à tenir, etc.) et que l'intéressement peut constituer, vis-à-vis de ces demandes, un stimulant et une motivation s'il se traduit par un avantage pécuniaire⁷⁰. À ce moment-là, le commissionnement existe mais, étant encore assez peu individualisé entre les agents du bureau de poste qu'il concerne globalement⁷¹, il ne vise pas directement le COPOFI et cette attribution uniforme du commissionnement contrevient selon eux directement à l'effet incitatif pour lequel il a été développé.

68. « Le système d'intéressement répond à une logique aveugle (distribution automatique de primes) ou pervertie (remises pour le placement de certains produits seulement), qui n'encourage pas la réussite commerciale » ; CAC 19980498 art.9, séminaire de projet ENSPTT « Les services financiers de la Poste face à la concurrence », février 1987, p.39.

69. O. JOIN-LAMBERT, 2001.

70. CAC 19980498 art. 10, Réunion plénière des conseillers financiers de Paris, mardi 25 octobre 1988, ministère de la Recherche et de la Technologie, Groupe de travail n°3, L'intéressement.

71. En ce sens, un intéressement global peut relever également d'une logique collective lorsqu'elle donne lieu au versement d'une prime identique à l'ensemble des agents ; C. MONIOLLE, 2014, p. 13.

À partir de cette réunion plénière qui marque le début d'une action collective des conseillers financiers de la Poste, en plus de l'intéressement mis en œuvre sur certains produits, sont donc mises en place par l'organisation des « primes de développement⁷² ». Il s'agit d'un moyen d'émulation qui permet d'adapter de manière permanente la stimulation en fonction de la situation :

« Les services commerciaux n'ont désormais plus à vendre eux-mêmes, mais à faire vendre par le réseau qui est responsable de la commercialisation de tous les produits et services et de la gestion de toute sa clientèle. [...] Pour parvenir à faire vendre, il faut convaincre le réseau de l'intérêt de vendre⁷³. »

La réunion des conseillers financiers de 1988 leur permet de faire le point et de proposer des solutions puisqu'ils trouvent anormal que « le conseiller financier touche exactement la même chose que les autres personnes du service général alors qu'il a fait la plus grande partie du travail⁷⁴. » Lors de cette réunion plénière, plusieurs propositions sont faites, parmi lesquelles la reconnaissance de la fonction et l'intégration des conseillers financiers au sein des bureaux de poste. En demandant notamment que cette activité de travail figure au règlement intérieur des bureaux de poste, les conseillers financiers réclament plusieurs choses : d'abord une reconnaissance de la position de conseiller financier, mais pas seulement ; il s'agit également d'établir une parité de condition pour tous les conseillers. Car statutairement, le conseiller financier n'existe toujours pas autrement que comme un agent du bureau de poste, ce qui lui pose problème :

« Nous avons souhaité exprimer nos réflexions au sujet de l'écart concernant le rôle du conseiller financier, tel qu'il est prévu et défini de façon très floue, et tel que nous le concevons. Des propositions ont été faites pour combler le décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous vivons quotidiennement. Réduire cet écart conduit à poser le problème en termes de reconnaissance de la fonction et de sa spécialité au sein de la Poste⁷⁵. »

Mais pour reconnaître cette fonction et en faire un métier assorti d'une fiche de poste, le receveur doit en être écarté, ce qui crée des tensions et met à mal la relation avec le chef d'établissement. Le receveur ayant eu pendant

72. SNA, Note du directeur général de la Poste, Gérard Delage, aux chefs de service régionaux et départementaux, ayant pour objet : Cadre d'activité des services commerciaux, 25 janvier 1988, p.4.

73. *Ibid.*, p.6.

74. CAC 19980498 art. 10, Réunion plénière des conseillers financiers de Paris, mardi 25 octobre 1988, ministère de la Recherche et de la Technologie, Groupe de travail n° 3, L'intéressement.

75. CAC 19980498 art. 10, Réunion plénière des conseillers financiers de Paris, mardi 25 octobre 1988, ministère de la Recherche et de la Technologie, Groupe de travail n° 1, Le rôle du conseiller financier.

longtemps la charge du conseil financier au sein du bureau de poste, le système de commissionnement l'a longtemps privilégié –il favorisait surtout les receveurs titulaires de bureaux suffisamment importants pour engendrer un commissionnement conséquent pour ces agents⁷⁶. Bien que l'activité de conseil financier soit dévolue à un autre agent du bureau de poste, le mode de répartition n'a pas changé tout de suite, il a d'abord fallu que les conseillers financiers fassent entendre leur voix en tant que collectif, en tant que groupe professionnel ayant obtenu une visibilité suffisante pour qu'une amicale soit constituée⁷⁷. Le rapport de force salarial n'est cependant pas à leur avantage : contrairement aux traders décrits par Olivier Godechot⁷⁸ qui réussissent à imposer, par un chantage relatif à leur départ de la banque d'affaires qui les emploie, des rémunérations exponentielles –l'auteur parle même de «hold-up» –, les conseillers financiers n'ont pas à leur disposition les mêmes moyens d'action, ni les mêmes collectifs. Ils doivent donc faire remonter leur demande à l'administration en argumentant de son bien-fondé (à savoir ici que celui qui réalise la vente n'est plus celui qui perçoit l'intéressement). Il s'agit d'une logique d'évolution du système de rémunération qui suit celle de l'activité de travail, logique qui diffère de celle des traders. Les conseillers financiers qui ont pu s'exprimer collectivement dans le cadre de la réunion plénière organisée par le ministère en 1988 expliquent ainsi leur ressenti par rapport au mode d'intéressement en vigueur :

« Nous sommes la base de la production d'un bureau et nous touchons actuellement comme tout le monde. C'est frustrant de se battre pour vendre de l'emprunt et ne récolter que des miettes. C'est frustrant d'atteindre des objectifs et d'avoir comme seule récompense une augmentation de ceux-ci l'année suivante. C'est frustrant de faire des efforts (lecture presse économique, heures supplémentaires, visites à domicile, etc.) et de ne pas être payé en retour. Nous désirons être payés sur notre production sans pour cela tout accaparer⁷⁹. »

En proposant un aménagement de la grille des taux de commission ainsi que des règles de partage des commissions à l'intérieur des bureaux de poste, les conseillers financiers pointent le problème de la répartition du commissionnement qui se pose avec la création du métier de conseiller financier. C'est au final un problème de régulation collective et de désajustement entre le réalisateur de la vente et celui qui en est récompensé qui contribue à l'émergence du groupe des conseillers financiers de la Poste en 1991. Les conseillers financiers forment en effet une petite population par comparaison avec les autres métiers postaux, et notamment par rapport aux facteurs, au

76. S. BACHRACH, 1987 ; O. JOIN-LAMBERT, 2001.

77. N. VEZINAT, 2012.

78. O. GODECHOT, 2007.

79. CAC 19980498 art. 10, Réunion plénière des conseillers financiers de Paris, mardi 25 octobre 1988, ministère de la Recherche et de la Technologie, Groupe de travail n° 3, L'intéressement.

nombre de 102000 en 1990⁸⁰ quand les conseillers financiers n'étaient que 1000 en 1990 et ne sont qu'un peu plus de 10000 en 2008 au moment de la réalisation du terrain pour la thèse en cours. Mais comme ces chiffres le montrent (Tableau 1), le groupe a rapidement évolué et son nombre a décuplé en moins de vingt ans.

Tableau 1. *Évolution du nombre de conseillers financiers
(constituant l'ensemble de la ligne financière) entre 1990 et 2008*

Année	1990	1991	1992	1995	fin 1995	1996	2002	juin 2006	mars 2008
Total	1000	1500	3000	2425	5192	5200	5500	7800	10770

Sources. Références, n°40, p.9, 1992; Sénat, Réponse du ministère des Postes à une question écrite, JO Sénat, 19/12/1991, p.2866, Références, n°40, p.8, 1992 / Sénat, Réponse du ministère des Postes à une question écrite, JO Sénat, 19/12/1991, p.2867; F. PIOTET, 2002, p.132; SNA LP 2000/80-20 « Banques des particuliers » Avril 1996; Références, n°57, juillet-août 1995, p.26; Forum mars 2008.

Négociations en interne et reconnaissance du groupe professionnel des conseillers financiers

En tant qu'instance collective réussissant à se faire entendre alors même que le « métier » de conseiller financier n'existait pas encore officiellement (la création de sa fiche de poste date de 1991), le groupe professionnel des conseillers financiers s'impose progressivement et se positionne à côté de celui des receveurs. Cette réadaptation du système de commissionnement montre que la « lutte » de territoires⁸¹ n'est pas simple puisqu'elle a obligé les conseillers financiers à ménager les receveurs en ne les excluant pas totalement du partage de l'intéressement perçu dans le cadre d'une activité du bureau de poste pour laquelle les receveurs ne jouent plus d'autre rôle que celui de supérieur hiérarchique direct.

Une des raisons majeures du refus des receveurs d'abandonner cette fonction est l'important commissionnement qu'ils perçoivent. Le chef d'établissement, habitué à travailler seul et à « réaliser » les ventes, ne se positionne plus que comme apporteur de rendez-vous pour le conseiller financier itinérant – ou conseiller à temps partagé, qui devient dans les années 1980 un concurrent⁸². Un rapport de l'inspection générale des PTT du 21 mai 1985 considère que la mise en place des conseillers postaux et financiers « se

80. M. CARTIER, 2002, p.5.

81. A. ABBOTT, 1988.

82. SNA La Poste, 2003/201 – 1, Diapason, Diagnostic Formation, Top Départ, Cycle de développement professionnel des chefs d'établissements responsables d'un portefeuille clients, DCF, janvier 1997, p.4.

fait mal, et que les chefs d'établissement n'y attachent pas toujours l'intérêt qu'elle mérite⁸³. » L'attaché commercial rencontré pour réaliser un entretien biographique a constaté que les chefs d'établissement des petits bureaux se sont sentis dévalorisés lors de la mise en place des conseillers itinérants. Le manque de coopération des receveurs a été pointé dans un rapport d'audit qui évoque tout d'abord la « remise en cause de la notoriété du receveur » lequel jusque-là « était le seul représentant de la Poste dans la commune. » Et d'ajouter :

« À ce titre, il est reconnu par la population comme un interlocuteur financier. [...] Les receveurs opposants estiment que [cette notoriété et cette reconnaissance] seraient entamées par la venue du CFTP [conseiller financier à temps partagé, c'est-à-dire conseiller financier itinérant], qui se substituerait à leur personne. [...] Toutefois, les auditeurs estiment que ces sentiments masquent en fait le problème de fond du commissionnement, car ce sujet tabou n'est jamais abordé directement⁸⁴. »

L'audit explique que certains chefs d'établissement « accepteraient de travailler davantage en collaboration avec le conseiller financier à temps partagé s'ils pouvaient bénéficier réglementairement de la part apporteur. [...] en fait, il apparaît aux auditeurs que cette demande vise à compenser la "perte" de la part vendeur⁸⁵. » Le système des apporteurs se poursuit après 1991 et permet en partie aux receveurs de toucher une partie du commissionnement dont ils ne bénéficient plus en tant que vendeurs. La relation entre receveur et conseiller est mise à mal par le commissionnement :

« en tout état de cause, cette diminution de rémunération n'est pas de nature à inciter les chefs d'établissements à encourager la mise en œuvre du nouveau système, et il est à craindre de leur part des volontés de blocages. L'objection selon laquelle ceux-ci n'ont pas intérêt à entraver la mise en œuvre du nouveau système, qui serait suffisamment incitatif en maintenant les objectifs globaux de gestion n'est pas recevable : en effet, il ne faut pas confondre deux types d'incitation qui sont de nature tout à fait différente – l'un monétaire l'autre pas. En outre, il ne faut pas sous-estimer la possibilité qu'ont les receveurs d'entraver un système qui les néglige, notamment en créant des divisions entre les conseillers et les agents du service général, arguant, par exemple, que les personnels ont vocation à tourner sur les positions⁸⁶. »

Pour éviter ces situations conflictuelles entre le conseiller et le receveur, le rapport évoque des pistes pour encourager leur collaboration.

83. SNA LP, Ministère des PTT, Inspection générale, Synthèse du rapport n° 110/64 établi par M. Dordain, inspecteur général le 21 mai 1985.

84. CAC 19980496 art. 1, La Poste, Direction de l'Audit, « Intégration dans le réseau des conseillers financiers à temps partagé », Rapport présenté par André Besnard, Gilles Poulon, mai 1994, p. 13.

85. *Ibid.*, p. 12.

86. CAC 19950497 art. 51, Rapports de l'ENS PTT, « Motivation, rémunération et mesure des performances des conseillers de la Poste », Vincent Moulle, Thierry Pillet, Sylvie Pittaro, Isabelle Roussel, 1992, p. 33.

La Poste reconnaît ce problème de désajustement et les difficultés qu'il entraîne en 1991 en considérant qu'elle « se doit de reprendre la maîtrise du système de commissionnement, et de mettre en place un nouveau dispositif adapté à sa stratégie, stimulant et équitable pour ses cadres et son personnel⁸⁷ ». Pour cela, elle fait évoluer ses principes et règles de commissionnement en attribuant en 1994, après la reconnaissance officielle du groupe professionnel des conseillers financiers de la Poste, 50 % de son montant au vendeur. Mais ce réajustement effectué, il n'en demeure pas moins que « lorsque le conseiller financier à temps partagé joue le rôle de vendeur, le chef d'établissement concerné perd l'équivalent de ce commissionnement. Le fait que la production du CFTP soit incluse dans celle de l'établissement n'est pas considéré par le receveur comme une compensation financière individuelle. Le chef d'établissement opposant estime que l'intervention du CFTP sur sa zone d'action commerciale constitue une perte de revenu⁸⁸. »

Cette tension avec le receveur est d'autant plus problématique que les carrières dans la fonction publique d'État sont traditionnellement conditionnées à la notation des agents par leur supérieur hiérarchique⁸⁹. Outre le problème historique de l'individualisation des rémunérations dans l'administration qui rompt l'égalité de traitement entre les agents, elle peut mettre l'agent en porte-à-faux vis-à-vis de son supérieur direct. En instaurant un commissionnement sur le placement de produits financiers, la Poste met en place une évaluation de ses agents indépendante de la notation du receveur puisque ce dispositif – en quantifiant les ventes effectuées par chacun – porte sur le travail effectif des agents et non plus l'appréciation de leur supérieur hiérarchique. Cette formule évite certes le « copinage » et l'évaluation subjective du mérite par le receveur mais elle court-circuite de fait complètement ce dernier, qui perd non seulement les primes de vendeur mais également le rôle consistant à identifier qui sont les meilleurs éléments parmi ses agents. L'officialisation en 1991 du métier de conseiller financier dédié à la vente des produits bancaires et financiers confirme cette scission. En repositionnant le receveur comme un chef d'établissement et un manager et en lui retirant ses fonctions de vendeur (et l'intéressement qui allait avec) au profit d'un de ses agents, elle fait toutefois cesser ce désajustement.

87. CAC 19980498 art. 13, La Poste, « Le dispositif de commissionnement », 04/12/1991.

88. CAC 19980496 art. 1, La Poste, Direction de l'Audit, « Intégration dans le réseau des conseillers financiers à temps partagé », Rapport présenté par André Besnard, Gilles Poulon, mai 1994, p. 12.

89. R. MONIÉ & G. ROOZ, 1991 ; S. VALLEMONT, 1997.

Conclusion

Le commissionnement sur les ventes de produits financiers aux PTT apparaît présidé en interne par une triple logique : d'incitation et de modification des comportements, de récompense de l'investissement au travail et enfin de sélection des meilleurs vendeurs (par le classement et la comparabilité des uns et des autres). Alors que des travaux récents montrent que « la réticence à l'introduction d'une prime individuelle à la performance reste forte au sein des agents publics⁹⁰ », cet article montre que l'instauration de ce dispositif d'intéressement n'est pas propre à des modes de management récents, comme le *new public management* qui, en ce qu'il fait apparaître les instruments de gouvernement des hommes comme lui étant spécifiques, occulte la profondeur historique de certains dispositifs lui préexistant. Le régime indemnitaire de la fonction publique en fait partie.

Utilisé pour placer certains produits spécifiques, le commissionnement postal semble montrer une certaine avance des PTT sur d'autres ministères de la fonction publique de l'État, ce qui l'a d'ailleurs conduite à s'autonomiser peu à peu de l'État. S'intéresser aux entreprises publiques, et à l'avance qu'elles auraient prise sur l'État et ses organes en termes de mutations et d'adaptations à un environnement changeant⁹¹, permet de s'immiscer dans une réflexion plus générale sur les organisations dépendantes de l'État. L'étude de la mise en place d'un commissionnement sur les ventes de produits financiers aux PTT fait apparaître que c'est moins l'individualisation des rémunérations, ou ce sur quoi elle porte, qui a posé problème, que la transformation des rapports de force entre les groupes professionnels qui sortent gagnants du dispositif ainsi instauré. Les receveurs ont en effet longtemps bénéficié d'un système avantageux qui n'était plus conforme aux pratiques professionnelles en vigueur. L'étude socio-historique de l'intéressement sur la production attribué par les PTT sur le placement de produits financiers donne à voir comment les régulations collectives ont agi pour modifier ce dispositif. Pour les conseillers financiers de la Poste, cette genèse du commissionnement sur les ventes effectuées montre cependant une efficacité relative ; elle montre aussi que des ajustements sont sans cesse nécessaires pour contrer les effets non souhaités (comme ceux de dualisation et de « cannibalisation » des produits exposés ci-avant) produits par la mise en place et les évolutions de ce dispositif de gestion des agents de l'administration.

90. F. AUDIER *et al.*, 2015, p.222.

91. R. FRAISSE & C. GRÉMION, 1996, p.42.

Bibliographie

- ABBOTT, Andrew, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.
- ALBER, Alex, « Les “générations orphelines” des marchés internes du secteur public », *Gérontologie et société*, n° 153, 2017, p. 75-90.
- AUDIER, Florence, BACACHE-BEAUVALLET, Maya, COURTILOUX, Pierre & GAUTIÉ, Jérôme, « Politique salariale et mode de rémunération dans la fonction publique en France depuis le début des années 2000 : mutations et enjeux », *Revue française d'administration publique*, n° 153, 2015, p. 213-229.
- AYMARD, Philippe, *La banque et l'État*, Paris, Armand Colin, 1960.
- BACACHE-BEAUVALLET, Maya, « Rémunérations à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 189, 2011, p. 58-71.
- BACHRACH, Susan, « La féminisation des PTT au tournant du siècle », *Le mouvement social*, n° 140 (juillet-septembre), 1987, p. 69-87.
- BEZES, Philippe, « Rationalisation salariale dans l'administration française : un instrument discret », in P. Lascoumes et P. Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004, p. 71-122.
- , *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, 2009.
- BLANK, Rebecca, « When Can Public Policy Makers Rely on Private Markets? The Effective Provision of Social Services », *The Economic Journal*, vol. 110, n° 462, 2000, p. 34-49.
- CARTIER, Marie, « Des facteurs et leurs tournées. Une élite populaire dans la France de la deuxième moitié du XX^e siècle », thèse de doctorat en sociologie, EHESS, 2002.
- CHELLE, Elisa, « Une politique de récompense dans la haute magistrature : le cas de la prime de rendement », *Droit et société*, n° 78, vol. 2, 2011, p. 407-427.
- COUPAYE, Pierre, *Les banques françaises, bilan d'une réforme*, Paris, La documentation française (Notes et études documentaires), 1978.
- DEJONGHE, Valérie & GASNIER, Claudine, « Pratiques salariales et gestion du personnel dans les banques et les assurances », *Travail et emploi*, n° 45, 1990, p. 40-46.
- DEMAZIÈRE, Didier & GADÉA, Charles, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009.
- DUVEAU, Juliette, « Les primes dans la fonction publique : entre incitation et complément de traitement », thèse de doctorat en sciences économiques, université Rennes 2, 2006.
- FOREST, Virginie, « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. LXXIV, n° 2, 2008, p. 345-359.
- FRAISSE, Robert & GRÉMION, Catherine, *Le service public en recherche, quelle modernisation ?*, Paris, La documentation française, 1996, p. 21-38.
- GODECHOT, Olivier, *Working Rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte, 2007.
- GUESLIN, André & LESCURE, Michel, « Les banques publiques, parapubliques et coopératives françaises (vers 1920-vers 1960) », in *Les banques en Europe de l'Ouest*

- de 1920 à nos jours*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1995, p.45-57.
- GUILBERT, Madeleine, « Rémunération au temps et rémunérations au rendement. Étude dans les industries des métaux de la région parisienne », *Sociologie du travail*, n° 2, vol.2, 1960, p.107-122.
- HOOD, Christopher, « Economic Rationalism in Public Management: From Progressive Public Administration to New Public Management? », in *Explaining Economic Policy Reversals*, Buckingham, Open University Press, 1994, p.125-141.
- IHL, Olivier, *Le mérite et la République*, Paris, Gallimard (NRF Essais), 2007.
- JEANNOT, Gilles, « Gérer les carrières des cadres de la fonction publique ? », *Revue française d'administration publique*, n° 116, vol.4, 2005, p.553-559.
- JOIN-LAMBERT, Odile, *Le receveur des Postes, entre l'État et l'usager (1944-1973)*, Paris, Belin, 2001.
- JOIN-LAMBERT, Odile & LOCHARD, Yves, « Construire le mérite dans la fonction publique d'État : l'exemple de la culture (1880-1980) », *Sociologie du travail*, n° 52, 2010, p.151-171.
- LAZEAR, Edward, « Salaire à la performance : incitation ou sélection ? », *Économie et prévision*, n°s 164-165, 2004, p.17-25.
- MAHONEY, James, « Path Dependence in Historical Sociology », *Theory and Society*, vol.29, n° 4, 2000, p.507-548.
- MAHONEY, James & THELEN, Kathleen, *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency and Power*, Cambridge (MA), Cambridge University Press, 2010.
- MONIÉ, Roger & ROOZ, Georges, *De la notation dans la fonction publique au bilan individuel*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991.
- MONIOLLE, Carole, « Évolution des modes de rémunérations dans la fonction publique d'État : vers une nouvelle cohérence ? », *La revue de l'IREs*, n° 80, 2014, p.3-26.
- PARADEISE, Catherine, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol.20, n° 2, 1988, p.9-22.
- PERRY, James & HONDEGHEM, Annie, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, Oxford University Press, 2008.
- PETTIT, Pascal & VERNIÈRES, Michel, « La banque et ses emplois : un service en transition », *Travail et emploi*, n° 44, 1990, p.7-18.
- PIERSON, Paul, « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics », *American Political Science Review*, vol.94, n° 2, 2000, p.251-267.
- PIOTET, Françoise, *La révolution des métiers*, Paris, PUF (Le lien social), 2002.
- POUGNAUD, Pierre, *La rémunération des fonctionnaires*, Paris, PUF, 1985.
- ROBERT-DUVILLIERS, Pierre & PAUTI, Jean-Marie, *Rémunérations et avantages sociaux dans la fonction publique*, Paris, Berger-Levrault, 1975.
- ROYER, Georges, *La rémunération des fonctionnaires*, Paris, PUF, 1993.
- VALLEMONT, Serge, *La notation des agents dans les trois fonctions publiques*, Nancy, Berger-Levrault, 1997.
- VEZINAT, Nadège, *Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers, 1953-2010*, Paris, PUF (Le lien social), 2012.